

2. Minkälainen muusa pakko on työkulttuurin kehittämisessä?

Mia: Korona ei kysynyt, että saanko mä tulla, vaan se tuli. Sitten tehdään siinä tilanteessa se, mikä on olennaista. Me voidaan pienelläkin kehittämisaskeleella, pienelläkin muutoksella saada merkittävä juttu siihen arkeen.

Henni: Useimmat merkittävät ihmiskunnan saavutukset, tärkeät innovaatiot ja suuret askeleet yhteiskuntien tai organisaatioiden kehityksessä saavat alkunsa siitä, että joku tai jotkut ihmiset tekevät jotain, mitä ennen pidettiin mahdottomana. Millainen muusa pakko on työkulttuurin kehittämisessä?

Mainospiikki: *Työkulttuuripodi – lähde matkalle uudistuvan työn maailmaan ja oppimaan Hennin kanssa.*

Henni: Tervetuloa johtava asiantuntija Carita Savolainen-Kopra ja hallinto- ja talousjohtaja Mia Nykopp Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselta.

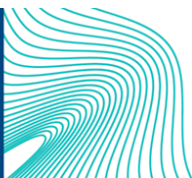
Mia ja Carita: Kiitos.

Henni: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL tuttavallisemmin. Jos aiemmin tätä laitosta ei tunnettu, niin koronapandemian myötä tuskin kukaan jäi epätietoiseksi teidän organisaation roolista. Miten koronapandemia on muuttanut teidän ajattelua? Mikä on ollut semmoinen suurin oppi tai oivallus?

Carita: Varsinaisesti tuossa koronan laboratoripohjaisessa seurannassa, missä itse oon ollut mukana, niin ehkä suurin muutos on ollut se nopeus, millä asiat tapahtuu. Se, mitä me ennen seurattiin kuukausi- tai vuositasolla, niin nyt me ollaan seurattu päivä tai jopa tuntitasolla. On ollut tarpeen tehdä hirvittävän nopeita päätöksiä, nopeita muutoksia skaalaamisessa, nopeita muutoksia henkilöstökrytoinneissa. Ylipäänsä pystyvä tekemään nopeita ratkaisuja silloinkin, kun tieto on vaillinaista.

Mia: Joo. Ja jos yleisesti katsotaan THL:n toimintaa täs koko pandemia-aikana, niin se isoin oppi on varmaan, et kaikki on mahdollista. Eli voi tulla jotain todella yllättävää ja uutta, ja me selvittään siitä. Se selviämisen salaisuus on, et me ollaan tehty yhdessä. Eli koko laitos valjastettiin tekemään sitä, mikä aina sillä hetkellä tunnistettiin, että on nyt olennaista. Eli se yhdessä tekeminen tekee mahdottomasta mahdollisen.

Henni: Jos palataan siihen hetkeen, kun te johtajina olitte tuntemattoman edessä. Elettiin koronapandemian alkuvaiheita vuonna 2020. Carita, sä työskentelet päällikkönä asiantuntijamikrobiologia yksikössä. Eli teidän yksikkö tuottaa sitä seurantatietoa ja osallistuu erilaisten epidemiaselvitysten tekemiseen. Toimitte asiantuntijoina bakteeri- ja virusinfektioissa. Pandemian alussa koronanäytteiden testauskapasiteettia piti lisätä, mut kuinka paljon. Puhuit epävarmuudesta ja siitä, että piti reagoida tilanteeseen nopeasti. Minkälainen muutos siellä organisaatiossa piti tapahtua? Mitkä oli ne kaikista päällimmäiset tunteet siinä hetkessä?



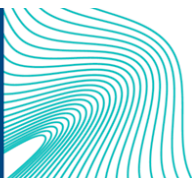
Carita: Isoin muutos oli ehkä se, että normaali aikana meidän näytemäärissä puhutaan kappaleista tai kymmenistä. Nyt me yhtäkkiä saatettiin puhua useista sadoista päivässä. Juuri se, että kun me ei tiedetty, kuinka kauan niitä tulee tällaisia määriä, miten pitkään ylipäänsä tämmöistä testauskapasiteettia tarvitaan. Eikä osattu arvella, että se on oikeasti vuosien kapasiteetin nosto, mitä tähän tässä nyt ollaan tekemässä. Siitä lähdettiin aika nöyrin mielin tekemään mahdollisimman paljon sitä, mitä sen hetkisen henkilöstön voimin voitiin. Samaan aikaan piti katsoa sit sitä, että meillä ei ollut laitteistoa, meillä ei ollut riittävästi henkilöstöä tekemään sitä kaikkea määrää, mitä me tajuttiin, että kuinka isoks tää lopulta tulee kasvamaan.

Tähän oli tavallaan ihan mullistava ajatus siinä mielessä, että koskaan aikaisemmin missään pandemia-tilanteissa ei oo tämmöistä testausmäärää tehty eikä ikinä mitään mikrobia oo näin paljon testattu ku mitä nyt sitten koronaa. Tää oli semmoinen oppi oikeastaan meille kaikkien varautumistoimintaan. Kannattaa varautua epätodennäköiseen ja kannattaa varautua myös siihen, että ne suunnitelmat ei päde, vaan niitä joudutaan sit muokkaamaan ja joudutaan tekemään hyvinkin nopeasti uusia suunnitelmia. Tää oli ehkä semmoinen, minkä edessä silloin oltiin ja mikä nähtiin sit, että tosiaan tapahtu. Se suurin tunne siinä päällimmäisenä varmaan ihan kaikilla henkilöstöstä meihin johtajiin oli se epätietoisuus ja epävarmuus siitä, että miten nää ratkaisut arjessa oikeasti toimii. Kyllähän se myöskin vaati sitä rohkeutta lähteä sitten vaan toimimaan niin, että me ei kuitenkaan lamauduttu sen tilanteen edessä ja jääty siihen tuleen makaamaan ja oltu vaan huolissamme.

Huolissaan varmasti oltiin ihan inhimillisistä syistä. Tähän oli uus mikrobi kaikille ja ihan yhtäläillä se huoli siitä omasta terveydestä ja läheisten terveydestä on ollu laboratoriohenkilöstön keskuudessa, jotka kuitenkin koko ajan ovat olleet lähitöissä. Heillä ei oo ollut tämmöistä etätyömahdollisuutta. Labratyöt on tehty siellä paikan päällä. Nää on ollut niitä tunteita, minkä kanssa on taisteltu silloin alkuvaiheessa ja pikkuhiljaa sitten päästy niistä yli, kun huomattiin, että asiat lähtee sujumaan ja ne päätökset kantaa.

Henni: Mia, sä katsot sun työsi kautta tilannetta sitten koko organisaation tasolta. Teillä oli meneillään isoja muutoksia jo ennen pandemian alkua. Te olitte lähteneet uudistamaan organisaatorakenteita ja vahvistamaan sitä yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Siitä varmasti tällaisessa epävarmassa ja paljon muutoksia sisältävässä tilanteessa oli sit ehkä jo jonkinlaista hyötyä. Mut kerrotko vähän lisää tästä? Minkälaiset tunteet oli sulla päällimmäisenä mielessä, kun palaat sinne pandemian alkuun?

Mia: Joo. Mä muistan, kun me istuttiin siellä valmiushuoneessa, jossa sitten monet vietti sen jälkeen paljon aikaa päivittäin. Kyllähän se oli semmoinen epäuskonen olo, et mitä täs tapahtuu. Me kaikki katsotaan tiedotustilaisuutta ja mietitään omien vastuualueiden osalta, et mitä tää tarkoittaa meidän laitokselle. Mitä tää tarkoittaa meidän työntekijöille samalla tavalla kuin kaikille kansalaisille mutta sitten myös niille meidän erityis-toiminnoille, joiden täytyy pyöriä tällaisena aikana? Sitten siitä, kun ensi-ihmetyksestä selvittiin, niin sit lähettiin vaan kattoo. Että okei. Mitä tää tosiaan meillä arjessa? Meillä aika äkkiä nojaututtiin niihin perus-valmiuden toimintamalleihin, mitkä oli valmiina, että lähdetään johtamaan tätä valmiustilannetta. Sit jos me katotaan sitä koko laitoksen toimintaa, niin meil oli tosiaan vuonna 2019, edellisenä vuonna oli just uusittu strategia. Sit oli ehditty aloittaa tämmöinen THL 2021 -ohjelma, jossa oli ajatus nimenomaan vuoden 2020 aikana katsoa niitä meidän toimintatapoja ja meidän rakennetta, et minkälainen rakenne tukisi sitä päivitetyn strategian toteutumista.



Sinne oli suunniteltu ja suunnittelussa paljon erilaisia vuorovaikutustilanteita ja eri vaiheita. Ihan perinteisen rakenneuudistuksen, organisaatiouudistuksen lisäksi nimenomaan toimintatapojen kehittämistä, joka tarkoitti sitä, että me tehdään niitä yhdessä. Mutta sitten yhdessä yössä, kun koronapandemia eteni, siinä aika nopeesti sitten tuli tää koko etätyösuositus ja kaikki muut, niin sitten me vedettiin suunnitelmat uusiksi. Että okei, nyt meillä on tarve osallistaa, saada ihmiset pidettyä mukana. Kaikki ei oo siinä koronatyön ytimessä kuitenkaan. Arvioitiin, et ei me lopeteta tätä tai siirretä tätä muutosohjelman läpivientiä, koska ei tiedetty tietenkään, kestääkö tää viikon tai kuukauden. Ei todellakaan. Se oli hyvä, et me ei tiedetty, että tää kestääkin monta vuotta.

Mut lähettiin rohkeasti liikkeelle. Mietittiin, miten siinä tilanteessa voidaan sitten tämmöinen muutosohjelma viedä läpi. Kyllähän siinä tuli kiitostakin ehkä sitten, kun oltiin jo pidemmällä keväässä. Kun kuitenkin alue-toimipisteilläkin meillä on ollut aina ihmisiä eri toimipaikoissa töissä, niin sit, kun kaikki oli etänä, niin me tasavertaisesti osallistuttiin. Tosin sitten oli niitä henkilöitä, jotka oli koronan ytimessä ja teki töitä laboratoriossa ja muissa, niin he ei välttämättä pystynyt sitten kaikkeen osallistumaan. Mutta pääsääntöisesti yllättävän hyvin tämmöinen iso, joka perinteisesti ajateltais, et se tehdään auditorioissa ja ryhmätyötiloissa PostIt-lappushow'na, niin asiaa pystyttiin edistää sitten myös tällaisena etäaikana.

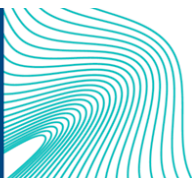
Henni: Niin. Eli oliko tavallaan sitten siitä koronasta aiheutunut epävarmuus, mikä heijastu sinne muutosohjelmaan, niin toisaalta se antoi sille myös vauhtia? Toisaalta sit myös eri yksiköt ja toimipisteet, oli tämmöst monipaikkaista työtä. Tavallaan päästiin ehkä sit kokeilemaan ensimmäistä kertaa ihan aidosti.

Mia: Kyllä. Se antoi vauhtia siihen ja semmosen ehkä yhdenvertaisen näkökulman. Se oli hyväkin yhteistyön edistämisen näkökulmasta. Siinä ajassa, kun me puhuttiin sitten niistä yhteisistä strategisista tavoitteista, miten nää toteutuu, minkälaista yhteistyötä tai yhteistoimintaa nää edellyttää, niin tuli samalla sitten tutustuttua siihen, et mitä kaikkea työtä täällä laitoksessa tehdäänkään. Muistan tän koko muutosohjelman ensimmäisiä tilaisuuksia. Silloin vielä pystyttiin oleen niis saleissa ennen kuin menttiin sitten ihan kokonaan etätyöhön. Siellä muutama ihminen kuvasi sitä, että tämmöinen siilomainen organisaatio on pahimmillaan sitä, että seilataan siellä merellä yksin niissä tynnyreissä.

Tällaiset muutamat vertauskuvat jäi sitten elämään tän muutosohjelman ajaksi. Ihmiset ehkä kaipaski tällaisen aika pelottavankin niinku tää pandemia. Et kukaan ei tiennyt, mitä tapahtuu. Niin pysty keskitty johonkin muuhun. Eli tää muutosohjelma ja yhteinen tekeminen. Kun siihen keskityttiin yhdessä, niin sitten, kun tuli aina pandemian eri vaiheessa tarve saada porukkaa lisää mukaan tai tukemaan pandemiatyöntekijöitä ja tekemään pandemiaan liittyvää työtä. Ja vaikka sitten meidän tilanneseuranta, väestön terveyden ja hyvinvoinnin, vointiin nää pandemian vaikutusten tutkimukset tuli sitten sieltä perästä, kun tästä ensimmäisestä vaiheallostaa päästiin eteenpäin. Niin sit se oli jo luontevaa, että yhteistyö vaan syveni, kun oltiin ensin puhuttu yhdessä näistä yleisemmistä toimintatapa-asioista.

Henni: Joo.

Carita: Tähän muutosohjelmaan liittyvä toimintatapojen muuttaminen, niin sehän oli ihan konkreettista tässä. Siihen oli tavallaan pakkokin mennä, koska just ei voitu olla kaikki lähityössä ja sen tavallaan niitten



ydintoimintojen jatkumisen kannalta olikin järkevää, et kaikki ei oltu siellä samaan aikaan paikalla. Kyllä se digiloikka tässä viimeistään tehtiin ja nähtiin se, että asioita pystyy hoitamaan etänäkin. Pystytään laboratoriotyötä ohjaamaan etänäkin, jota oltiin jo harjoiteltu vuosia aikaisemmin, mutta sitten, kun sitä oli pakko tehdä, niin sit se olikin siinä edessä ja huomattiin, että se toimii.

Henni: Miten se laboratoriotyön ohjaaminen käytännössä tapahtuu etänä? Pystyys sä kuvailemaan sitä vähän tarkemmin? Toi on mun mielest tosi kiinnostavaa.

Carita: Joo, tällaisia tilanteita tuli, että piti esimerkiksi näyttää jotakin analysaattorin lukemia sinne tutkijalle, joka istuu kotona työpöydän ääressä. Nythän meillä on siis puhelimet, jossa pystytään ottamaan kuvia ja lähettämään tosi nopeesti ja tavallaan samalla hetkellä ratkaisemaan niitä ongelmia, vaikka ei ollakaan samalla paikkakunnalla tai samassa työpisteessä. Tällaisia innovaatioita tapahtu tosi paljon, kun huomattiin, että hei, kyl nää hoituu, vaikka me ei olla kaikki siinä saman pöydän ääressä.

Henni: No, toi on aika rohkasevaa ja kiinnostavaa kuulla, et miten tavallaan pakko sitten aiheuttaa ja kannustaa ehkä luomaan jotain ihan uutta, mikä sit saattaa jäädä sinne organisaatioon myöskin tämmöseks pysyväks uudeksi toimintamalliks. Onko teillä jäämässä myöskin nää?

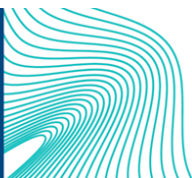
Carita: Ihan varmasti on tälläset jäämässä. Tää myös toi sen, että kun joskus menneinä aikoina ollaan ajateltu, et kun joku on etätöissä, niin ei viitsi häiritä, kun se on siellä kotona.

Henni: Joo, mä tunnistan ton ihan saman.

Carita: Niin nyt sitten tajuttiin tää, että on ihan pakko häiritä, koska muuta kontaktia ei välttämättä ole. Niin sit huomattiinkin, et eihän se oo mitään häiritsemistä. Siellähän se tekee töitä niinku me muutkin täällä labrassa. Just tää, että niihin ajankohtasiin ja akuutteihin haasteisiin, mitä siinä labratyössä voi tulla sen analysaattorin kanssa esimerkiks, niin niihin saadaankin ihan reaaliaikaiset vastaukset.

Henni: Toi on kiinnostavaa. No, entäs jos mietitään sit vielä niitä semmosia kehittämisen esteitä ja hidasteita, mitkä sitten korona on osottanu vääräksi. Minkälaisia asioita te nostaisitte esille. Tässä Carita muutamia mainitsi jo. Että pystytään sitten aiempaa ehkä joustavammin tekemään monipaikkaista työskentelyä. Mitä muuta?

Mia: Joo. Ja ehkä se semmoinen peruskehittämisen este monesti, että nyt pitää hirveesti suunnitella ensin ja pitää olla tosi tarkat suunnitelmat ja ei me nyt voida ja nyt meillä on just vähän kiire. Sitten kun korona ei kysynyt, että saanko mä tulla, vaan se tuli. Sitten tehdään siinä tilanteessa se, mikä on olennaista. Me voidaan pienelläkin kehittämisaskeleella, pienelläkin muutoksella saada merkittävä juttu siihen arkeen. Sit vielä ehkä lisäksi nostaisin sen kokeilemisen. Eli kun ei ole aikaa eikä tarkoituksenmukaistakaan ehkä tosiaan suunnitella kaikkea tarkalle tasolle, et kokeillaan toimiiko tää. Jos tää ei toimi, niin sit me kokeillaan seuraavaa. Eli semmoinen kokeilukulttuuri, mikä on ollut tietysti varmaan osassa organisaatiota jo aiemminkin voimassa, niin tää ainakin oli se elinehto tässä. Et okei, toimisko tää? Mennään tällä. Tai sitten et okei, no lavennetaan tai vaikka pilotoidaan ensin jonkun porukan kanssa. Sitten nää eri tekniset



apuvälineet tässä etätöiden tekemisessä ylipäättään mahdollistaa ihan eri tavalla erisuuruisen joukon samaan aikaan siihen kehittämiseen osallistumisen. Semmoisetkin ehkä jäi mieleen tästä koronajalalta.

Carita: Ja toihan oli kaiken kaikkiaan semmoinen suuri kokeilu juuri, kun kukaan meistä ei tiennyt, mitä kaikkea meidän pitää tehdä ja mitä kaikkea meille tulee eteen tämän koronapandemian näitten torjuntatoimien ja esimerkiksi diagnostiikan osalta. Meillä on tyypillisesti asiantuntijaorganisaatiossa hyvin itsetietoista väkeä siinä mielessä, että tiedetään, et tää on minun osaamisalue, minä oon vahva tässä. En ehkä rohkene siirtyä tuonne toiselle alueelle, kun joku muu tuntee sen paremmin. Mutta koronaa kukaan ei tuntenut. Tää oli kaikille ihan uutta ja yhtä ison haasteen edessä oltiin tavallaan kaikki. Siinä tuli tavallaan sit myöskin semmoinen yhteisöllinen kokemus siitä, että yhdessä tehdään tän asian suhteen ja yhdessä opitaan ja yhdessä välillä kompuroidaan ja sitten päästään kuitenkin eteenpäin.

Mia: Joo. Ja juuri tuo, että kaikkien eri asiantuntijoiden osaaminen on arvokasta ja tarpeellista. Eli varmasti se kynnyks madaltu siinä, että ei tarvii olla täydellinen osaaja jossain viruksiin liittyvissä asioissa, vaan voi sen oman osaamisalueen. Vaikka väestötutkija tai tilastotieteilijä voi tuoda todella merkittävän panoksen siihen yhteiseen pöytään, vaikka onkin tehnyt jonkun eri vitsauksen tai erilaisen terveys- tai hyvinvointiongelman parissa töitä. Siinä saatiin tosi voimakkaasti myös sitä horisontaalista yhteistyötä eli poikki meidän koko laitoksen. Se oli mun mielestä tosi ihanaa silloin, et ihmiset ihan ilmoittautu, et voinko auttaa jotenkin, kun tää pandemia alkoi. Laitoksen sisällä kysyttiin, et hei mä oon ollut labratöissä tai mä oon tehnyt tällästä, et voisinko mä auttaa. Mitä mä voin tehdä tän tilanteen äärellä? Tosi hienosti ehkä meidän arvojenmukaisuus tuli myös siinä. Yhdessä, jotta me kaikki voisimme hyvin.

Carita: Kyllä.

Henni: Niin. Ja varmasti se ehkä kannusti sit yksilöitäkin tuomaan sen oman osaamisen siihen yhteiseen käyttöön, koska kaikki oli oikeasti sen saman ison epävarmuuden edessä.

Mia: Kyllä.

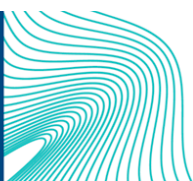
Henni: Kukaan ei tiennyt, mihin suuntaan nyt kannattais lähteä tekemään. Sit varmasti se on kannustanut tosi monia sitten siihen yhteiseen tekemiseen.

Mia: Juuri näin. Joo. THL-identiteetti sillä tavalla kyllä todella varmasti vahvistu. Ehkä sitten myös saattoi olla raskastakin välillä, et ku meet kotiin ja lopetat päivän työt, niin se THL näkyy joka mediassa.

Henni: Työt tulee kotiin median kautta ja muualta.

Mia: Kyllä.

Henni: Lehdissä, sanomalehdet ja muut. No, mut koronapandemia on ollut iso haaste johtamiselle ja viestinnälle. Puhutaan vähän siitä päätöksenteosta siinä epävarmassa tilanteessa vielä tarkemmin. Eli minkälaisen tiedon pohjalta te teitte niitä päätöksiä ja hahmotitte sitä tilannekuvaa?



Mia: No, jos mä lyhyesti alotan. Meillä oli ne tietyt tämmöisen poikkeustilanteen johtamisen rakenteet ja viikoittaiset eri johtoryhmien tai tilanneryhmien kokoukset. Se tietysti perustu siihen asiantuntijoiden tilannekuvaan tästä koko pandemiasta. Sit aina riippuen, mitä kohtaa me oltiin johtamassa. Eli jos johdettiin laitoksen toimintaa yleisesti, niin katsottiin, että mitkä ne vaikutukset sitten laitoksen muuhun toimintaan. Mut se oli aina sinällään se ajantasainen pandemian tilannekuva jaettu johdolla. Mut eihän voinut olla mitään 100-prosenttista varmuutta. Se oli se sen hetken kuva, ja se kehitty. Sitten piti vaan tehdä siinä hetkessä sillä tiedolla se päätös, et mitä tää vaikuttaa nyt just. Meil oli välillä jotain vaikka VM:n suosituksia yleisesti valtionhallinnon työnantajille etätyöhön tai muihin käytänteihin liittyen. Et sitten totta kai niitä seurattiin myös. Mutta se oli aika semmost lyhyttä. Ei ollut mitään vuosisuunnitelmaa, vaan se saattoi olla, et joku ohje on voimassa vaikka kuukauden tai toistaseksi. Sitten ohjeita, erilaisia käytänteitä päivitettiin hyvin paljon. Siihenhän meni luonnollisesti sitten aikaa.

Henni: Ja varmasti päättäjien ja kansalaisten odotuksiin vastaaminen ja sit se tiedontarve vaihteli aika isosti, että missä vaiheessa tarvittiin minkäkinlaista tietoa.

Mia: Kyllä.

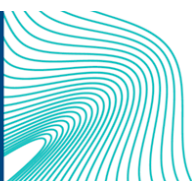
Henni: Tietopyyntöjä tuli varmasti paljon. Myös sitä ulkoista kritiikkiä.

Mia: Kyllä. Varmaan Carita osaat sanoo vielä lähemmin, et miten teillä sitten ihan ytimessä ja tilanneryhmässä tää näky.

Carita: Joo. Kyllä me tehtiin kans niitä päätöksiä oikeastaan nojautuen vanhaan tietoon, mikä ei ollut mitenkään spesifistä tälle koronavirukselle. Lähdettiin siitä, mitä me tiedetään yleensä hengitystieviruksista ja miten ne toimii. Muistan yhdenkin tällaisen tilaisuuden. Meillä oli varmaan ensimmäisiä koko THL:n henkilökunnalle järjestettyä tiedotustilaisuuksia, missä vastasin kysymykseen, että miten kauan se tarttuu. Me ei tiedetty siinä vaiheessa vastata kauheen tarkkaan siihen, kun itämisajasta oli aika isot haarukat, että miten se tarttuvuus sitten siinä kehitty. Muistan vastanneeni, että me tiedetään muista hengitystieviruksista, että juuri oireiden alkaessa se on tarttuvuus suurimmillaan. Nythän me tiedetään, että ei se hirveen pieleen mennyt. Mutta siinä kohtaa se oli vielä hyvin hataralla pohjalla, että liittykö tähän jotain sellaista, mitä me ei muitten hengitystievirusten osalta ehkä nähdä.

Samalla tavalla sitten just kaikki muutkin siihen työhön, laboratoriotyöhön liittyvät päätökset tehtiin just sen hetkisen tiedon perusteella. Että nyt me tehdään näin, kun me tiedetään tätä. Sit saattokin olla, että seuraavalla viikolla me tiedettiin jo jostain asiasta vähän enemmän ja jouduttiinkin sitten taas viilaamaan niitä meidän labraprosesseja esimerkiksi ihan diagnostiikan osalta. Mutta sillä tavalla se meni, ja kun tää kaikki tapahtu tavallaan nopeutetussa syklissä siihen, miten se normaalisti menee, niin olihan se aikamoinen semmoinen vuoristorata. Sekä henkilökunnan jaksamisen että sit just tän tunteitten käsittelyn osalta. Joka aamu piti tavallaan latautua siihen, että ei tiedä tarkkaan, mitä päivän aikana tapahtuu.

Henni: Niin. Varmasti nää testaukset ja se tilannevaihtelu oli tosi isoa siinä. Toisina päivinä niitä näytteitä tuli tosi paljon testattavaksi ja sitten toisinaan ehkä vähän vähemmän. Se varmasti vaihteli aika isostikin.



Carita: Kyllä. Tätä vaihtelua oli ja juuri sit, kun mainitsit just nää ulkoiset paineet, mitä tässä oli, että kyllä-hän ne heijastu sinne laboratorioon ihan väistämättä, koska laboratoriohenkilöstö luki, seurasi mediaa koko ajan, että mitkä paineet on siinä, että tietoa odotetaan hirveän nopealla tahdilla. Pitäis saada tavallaan sekä analytiikka että raportointiprosessit sellaiseen kuntoon, että voidaan vastata siihen ajantasaisen tiedon tarpeeseen. Totta kai se aiheutti sitten painetta. Mut toisaalta se toi sit myöskin niitä onnistumisen kokemuksia. Että hei nyt taas pieni pala loksalti kohalleen ja nyt onnistuttiin tässä ja nyt toimii tää ja nyt keskitytään seuraavaan haasteeseen.

Henni: Miten te piditte yllä sitten työntekijöiden motivaatiota tän ison epävarmuuden ja toisaalta sit niiden ulkoisten paineidenkin keskellä?

Carita: No, meidän tiimipäälliköt ja ylipäänsä labratyötä ohjaavat jollakin tavallahan oli siinä puskurina. Et ihan kaikki se paine, mikä heille tuli, niin ei varmasti sellasenaan annettu välittyä sinne labraan, koska piti antaa työrauhaa. Eikä mieltä ehkä niitä huomisen ongelmia vielä välttämättä tänään. Mutta olihan siinä kyllä semmoista haastetta varmasti, että miten jaksetaan. Koska me nähtiin sitten kuitenkin aika pian, että se työmäärä on todella iso ja se paine ei ollut vain viikon tai pari viikkoa vaan se vaan jatku. Sitten piti lähteä miettimään sitä, että vuorotetaan henkilöstöä, että kaikki ei ole yhtä aikaa siinä tulessa. Erilaisia toimintatapoja, et myöskin sitten jouduttiin kohortoimaan henkilöstöä, että pystyttiin varmistamaan se, et jos meille tulee sinne työyhteisöön sitten koronatartunta. Tai mikä tahansa muu infektio olisi voinut aiheuttaa sen, että ollaan yhtäkkiä sairaana moni, että ei pystytäkään tekemään sitten sitä omaa velvoitettamme. Tämmösii asioita jouduttiin tekee työjärjestelyjen suhteen.

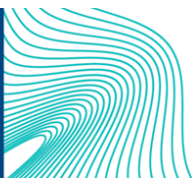
Mut ehkä mä luulen, että se iso motivaattori kuitenkin oli sit monelle se, että meidät on ikään kuin koulutettu siihen, että tällainen pandemiatilanne voi tulla. Nyt kun se oli, niin se oli myöskin sit semmoinen, että nyt me näytetään, et kyl me osataan. Tätä vartenhan me ollaan harjoiteltu. Meillä oli paljon semmosia innostumisen kokemuksia ja just sitä semmosta tunnetta, että me saadaan olla ihan tässä ydintyössä ja me saadaan tehdä tätä nyt ja tää on tosi tärkeätä ja tosi merkityksellistä. Kyllä se sieltä työstä tavallaan se merkityksellisyys ja motivaatio monesti sit henkilöstölle syntyy. Jotenkin esimiehenä sitten vaan ollaan ikään kuin mukana siinä. Järjestetään myöskin sit niitä pysähtymisiä ja ilonhetkiä sinne, kun huomataan, et nyt joku prosessi toimii.

Henni: Niin. Tärkeä yhteiskunnallinen tehtävä, joka varmasti toimi sitten monille motivaattorina. Sit toisaalt myös niinku ehkä Mia sitten, jos miettii tätä strategista suunnittelua ja organisaation toiminnan johtamista, niin varmasti sit myös se, et pääsee testaamaan niitä suunnitelmia sit ihan käytännössä, niin se varmasti myös motivoi.

Mia: Kyllä. Ja se että ne suunnitelmat sitten voi pistää myös uusiksi, kun huomataan, että ne ei toimikaan.

Henni: Just näin. Aivan.

Mia: Et nyt meillä on tässä mahdollisuus miettiä, mikä toimii. Se motivaatio ja henkilöstön motivaation ylläpitäminen niin varmasti lähtökohtaisesti THL:ssä työntekijät nimenomaan on meillä töissä, koska on se halu, sisäinen motivaatio auttaa ja tehdä sitä työtä, jolla on merkitys. Se tuli aivan käsinkosketeltavasti nyt



tän pandemian kautta kaikille, et me tehdään täällä merkityksellistä työtä. Me käytiin silloin tän muutosprosessinkin yhteydessä erilaisia arvoista keskustelua ja muuta, nii sielläkin se nousi, että miten koetaan, että vaikka ei ookaan koronan ytimessä, niin saa auttaa muita ja saa tehdä sitä merkityksellistä työtä. Et se motivoituminen siihen tilanteeseen oli varmasti sinällään aika vahvaa.

Mut sitten tuli enemmän se, että miten me huolehditaan siitä kaikkien hyvinvoinnista ja jaksamisesta, kun se tilanne alkoi pitkittyä. Silloin sit oli tosi keskeistä tietysti varahenkilöjärjestelyt ja et kaikki pystyy pitää lomaa. Sitten kun mentiin jo vuoteen 2021 ja tilanne jatku, että voi olla pitkäkin aika, ettei oo saanu pidettyä ehkä riittävästi lomaa tai pääse henkisesti irti, niin sitten hyvin vahvasti johdettiin sitä. Et nyt vaan jokainen vuorollaan pitää sen loman ja varahenkilöt hoitaa ja lomalla ei töitä tehdä. Se oli myös ehkä semmoisen hyvän työhyvinvoinnin oppitunti. Piti todella johtaa ja jokaisen ottaa vastuuta ja miettiä, et miten voi jokainen auttaa toista kollegaa siinä. Et nyt täytyy välillä irtautua. Kukaan ei meistä jaksaa ilman lepoa.

Henni: No, jos mietitään tätä laajempaa kuvaa vielä. Koronapandemia, se on lisännyt paitsi sitä taloudellista epävarmuutta ja osottanu, kuinka keskinäisriippuvaisessa maailmassa me täl hetkellä eletään. Meil on näitä monimutkaisia ongelmia liittyy ne sitten luonnonvarojen rajallisuuteen tai ehkä ne on koronapandemian kaltasia yllättäviä tapahtumia, joista me tiedetään, et ne tulee joskus, mutta me ei tiedetä milloin ja kuinka laajoina ne tulee. Carita, millaisena tällaiset monimutkaiset ongelmat näyttäytyy sitten labratyön näkökulmasta?

Carita: No, ne näyttävät sillä tavalla ehkä varsinkin nyt, että ei olla hirveän helposti yllättyneitä. Nyt tässä vaiheessa varsinkin tiedetään, että muutoksia tulee. Se ei oo niin, että niitä ehkä tulee, vaan niitä tulee. Sitten täytyy miettiä, et miten me niihin reagoidaan. Ehkä nyt tässä on sit minusta oleellista se, et me mietitään myöskin sitä, että miten me tullaan ulos tästä pandemiatilanteesta. Nyt ei enää olla siinä akuutissa kriisissä. Miten me jatkossa suhtaudutaan ehkä proaktiivisesti siihen, että meidän toiminta kehitty myös sen jälkeen eikä vain nyt tämmöisessä akuutin pakon tilanteessa. Me lähdetään miettimään sitten jo eteenpäin, että seuraava pandemia on sieltä tulollaan jossain vaiheessa. Meil on täs näitä muita kriisejä valitettavasti päällensä, jotka kuitenkin jollakin tavalla vaikuttaa meidän työhön. Kyllä ne siellä labratoiminnan ja nimenomaan sen varautumisia ja valmiustoiminnan taustalla koko ajan on.

Henni: Eli se kehittäminen on loppujen lopuks tosi arkista työtä sitten.

Carita: Se on juuri sitä ja se on ehkä tässä kohtaa, jos unohdetaan hetkeksi se väsyneisyys ja semmoinen jaksamisen puute, mitä varmasti kaikki kokee nyt tän pitkän rupeaman jälkeen, niin se on tässä kohtaa nyt aika semmoista ilmiselvää myös, että meidän täytyy tehdä sitä kehittämistyötä. Kun me nähdään, et koko ympäristö on muuttunut tässä tämän pandemian aikana. Puhuttiin tästä digiloikasta ja ollaan toimintaympäristössä havaittu kaikenlaista muuttumista just näiden pandemiatoimien takia. Nyt täytyy tavallaan asemoida meidän oma tekeminen nyt tähän tämänhetkiseen tilanteeseen, eikä ajatella, et me jatketaan siitä vuoden 2019 tilanteesta.

Mia: Joo. Ja juuri se, että varmasti, jos katotaan sinne aikaan ennen pandemiaa, niin mitä meillä silloin oli kehittämis-listalla, niin kylhän se on aika uusiks menny. Nyt varmasti aikamoisen loikan on jouduttukin kiireellisessä aikataulussa kehittämään vaikka meidän tietopohjaa ja meidän eri järjestelmiä. Kuinka



nopeesti jostain rekisteristä saadaan tietoa? Aiemmin meidän rekisterit ja tietopohja on ollut ehkä, että sieltä haetaan tietoa kerran kuussa tai johonkin vuosittaiseen raportointiin. Mut nyt tällaiset järjestelmät, jotka on tehty ihan erilaista käyttöä varten, niin ne pitikin yhtäkkiä virittää tyyliin yhdessä yössä palvelemaan päivittäin päätöksentekoa yhteiskunnassa. Eli nythän me katotaan ihan uudella tavalla, et mitkä on jatkossa tämmösiä meidän kriittisiä tietopohjia, jotka tulee ollaan ihan normaaliaikanakin käytössä ja varsinkin sitten pandemia-aikana.

Mutta myös ehkä siihen työtapojen kehittämiseen mehän saatiin ihan hurja loikka tän digityön kautta. Nyt ehkä me voidaan kattoo sit vähän rauhallisemmin sitä, et hetkinen. Koska tää toisen järkyttävän multitaakamiseen. Kun ei oo käytäväkeskusteluja, niin sit varataan Teams-palavereita ja kalenteri täyttyy niistä. Nyt meidän täytyy pysähtyä ja miettiä, et siinäkin on ehkä jotain vielä vähän pohdittavaa. Eli ne, mitkä me otettiin nopeasti käyttöön, niin nyt täytyy kattoo, et mitkä niistä jää ja minkälaisina ne jää. Mutta se semmoinen perusvire siihen, että on kehitettävää sen sijaan, että asiat on stabiilisti ja mennään vain eteenpäin, niin se on kertaheitolla heitolla muuttunut.

Aiemmin ehkä oli vaikeeta, puhutaan tämmösestä epävarmuudessa lepäämisen taidosta tai siitä tietämättömyyden tilan sietämisestä, et siinä me ollaan saatu nyt ihan oikein master class niin sanotusti. Aina ei tiedetä kaikkea. Tehdään sen tiedon varassa niitä päätöksiä tai lähetään etenemään. Se on varmasti semmoinen iso juttu, joka tästä jää pysyväksikin.

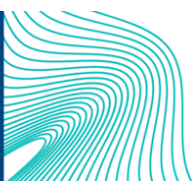
Carita: Ja tähän varmasti nyt auttaa myös just se kokemus siitä, että me selvittiin tästä.

Mia: Kyllä.

Carita: Meil on yhteinen kokemus. Et vaikka oli hankalia tilanteita ja kaikki on väsyneitä, siitä ei päästä yli eikä ympäri, mutta me selvittiin. Me keksittiin keinoja niitten akuuttien haasteitten voittamiseksi. Nyt on ehkä tietyllä tavalla myöskin semmoinen oma jaksamisen tai vahvuuden tunto kasvanut siitä, että kun tulee jotain uutta, niin kyllä me selvittää sit niistäkin.

Henni: Mä haluisin tarttua vielä tähän työtapojen kehittämiseen ja jotenkin mun mielestä toi Carita ja Mia, kun kuvailitte sitä kokemusta, et okei me selvittiin tästä, et kyl me selvittää nyt mistä vaan. Et se luo sitä uskoa siihen, että tuli mitä tahansa, niin kyl mä löydetään ne ratkasut ja mietitään yhdessä. Puhuttiin just tästä yhteistyöstä, että näitä siilorajoja organisaation sisällä ja sit toisaalta ehkä organisaatioitten välilläkin, niin sitä yhteistyötä tehdään entistä tiiviimmin, mikä nyt varmasti tässä koronapandemian aikana viranomaisyhteistyökin on ollu tosi näkyvästi mediassa ja muualla.

Mut mä haluisin nyt kuitenkin, et me mietittäis viel sitä, et jos me oltais sellases tilanteessa, että näit siilorajoja ylläpidettäis siellä organisaatioitten sisällä. Tai oli ne sitten hallinnonalojen välillä tai sitten, jos puhutaan näist monimutkaisista ongelmista, ja sit meil on eri organisaatioita, eri viranomaisia. Jos se tieto ei kulje viranomaisten välillä riittävän hyvin, niin millaisissa ongelmissa me voidaan olla? Jos tämmöisiä yhteiskunnallisia haasteita, vaikka koronapandemia tai muuta, et jos niitä ei tarkastella yhteisinä neit ongelmia, vaan ne nähdään jotenkin edelleen tosi yksinkertaisina ongelmina, että vaan yks organisaatio tyyliin



ratkaisee jotain tiettyä osaa ja toinen toista, niin mitä voi tapahtua? Mikä on se semmoinen pahin skenario?

Mia: Joo. Tää on tosi kiinnostava. Tää on ihan nyt tän meidän riskienhallinnan ytimessä. Tästä meidän täytyy yhteiskuntana jatkaa. Se pahin, mitä voi tapahtua on, että joku uhka tai mikä se asia sit onkaan, se pääsee liian pitkälle. Eli me tuhlataan aikaa siinä, arvokasta ennaltaehkäisy- tai pysähtymisaikaa siinä, että me mennään siilo kerrallaan alhaalta siilon ylös ja sitten seuraavaan siiloon ja sitten alas ja ylös. Pahimmassa tapauksessa ruvetaan sitten riitelemään, että kuka tekee ja mitä tekee. Silloin se hidastaa, vie arvokasta vasteaikaa, millä voitais oikeasti reagoida, ja se tulee kalliiksi. Sit me saatetaan jäädä myös tilanteeseen, et me ei löydetäkään niitä yhteisiä ratkaisuja, jos meillä on aina vaan se yks näkökulma.

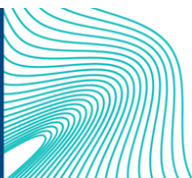
Henni: Kaikki on vähän eri mieltä, kun kaikki kattoo sen oman kentän kautta sitä ongelmaa.

Mia: Kyllä. Ja silloin meiltä jää näkemättä jotain ihan olennaista, joka vois ratkasta. Silloin asiat yleensä pitkittyy, jos ne tulee sotkuisiksi.

Carita: Juuri näin. Tää resurssien hukkaaminen on yksi tosi tärkeä näkökulma. Ehkä vielä siihen voi lisätä sen, että pahimmillaan saattaa käydä niin, että me hukataan se mahdollisuus estää jotakin tämmöistä uhkaa sen takia, että ajatellaan, että se ei kuulu meille. Nuo hoitaa. Tästä nyt ehkä meidän oman alan esimerkkinä infektio-taudeissa puhutaan tämmöisestä yhteisen terveyden näkökulmasta. One health joka kattaa ihmisten terveyden, eläinten terveyden, ympäristöterveyden. Jos me ei tavallaan huomioida niitä kaikkia osa-alueita ja monisektoriaalisesti lähdetä miettimään niitä ratkaisukeinoja just näihin mainittuihin monen näköisiin uusiin ongelmiin, niin siinä saattaa käydä niin, et jos vain yksi organisaatio pohtii tykönään sitä, niin kukaan ei löydä sitä ratkaisua. Kun se vaatisikin just sitä, että jotta pystytään uhkia torjumaan ennen kuin niistä tulee sitten tämmöisiä isoja maailmanlaajuisia haasteita, niin vaaditaan nimenomaan sitä, että nyt lyödään päitä yhteen ja mietitään yhdessä sitä, että mitkä niitä torjuntatapoja on.

Henni: Miten te kuvailisitte, et kuinka pitkällä te ootte tällä matkalla, jos puhutaan tästä hallintorajat ylittävästä yhteistyöstä tai yhteistyöstä kaikkien tarvittavien ratkaisijoiden kanssa?

Mia: Varmaan siinä on vielä matkaa. Tässä tultiin tietty loikka eteenpäin, mutta nyt ehkä mä olisin enemmän huolissaan siitä, et me ei valuta takasin sinne. Kaikki (-) [0:36:52] joo, totta kai. Pandemia on tämmöinen iso asia ja tässä meidän täytyy tehdä yhdessä. Mut nyt jos me valutaan sinne arkeen ja siellä joku ehkä pieneltä tuntuva ongelma, niin se voi ollakin sen seuraavan pandemian tai seuraavan ison ongelman siemen. Eli nyt pitää olla tosi huolellisii. Meidän ei ehkä kannata etsiä samasta paikasta sitä seuraavaa juttua, vaan se voi tulla tosiaan ihan toisesta. Kyllähän valtionhallinnossa kuitenkin on nää siilot tietystä näkökulmasta aika vahvat. Ministeriöiden tontit on aika vahvat. Nyt varmasti ois hyvä katsoa, mitä siellä tonttien rajamailla on sellaista, josta vois syntyä niitä uusia tässä uudessa ajassa olevia kokonaisuuksia, johon me halutaan fokusoida ja jossa me halutaan, et me tehdään sitä yhteistyötä. Tietysti mehän ollaan toisaalta nyt tutustuttu hyvin erilaisiin viranomaisiin ja ketterästi sitten tehty sitä yhteistyötä, mutta jotta ne siilot ei kasvaisi takaisin, niin meidän täytyy tehdä siinä nyt sitten yhteistyötä ja tunnustaa se tahto, että me kaikki halutaan jatkaa tällä tiellä.



Carita: Ja erittäin tärkeätä on just se, että nyt kun nää tällä hetkellä kuitenkin henkilöityy nää suhteet näihin naapuriorganisaatioihin, niin et siitä päästään eroon. Että se ei olekaan, että kun nuo keskustelee keskenään, vaan se on, et huolehditään siitä, että laitokset keskustelee keskenään, jotta estetään juurikin se valuminen sit sinne takaspäin, ettei olla kohta siinä tilanteessa, että ei me taaskaan tiedetä, keneen pitäis olla tuolla naapurissa yhteydessä.

Henni: Loppuun mä kysyisin teiltä vielä, että minkälaisia neuvoja tai vinkkejä te antaisitte työyhteisöille, organisaatioille, jotka haluais kehittää sitä omaa työkulttuuria tai sitten lähtee pohtimaan ihan uudellakin tavalla sitä yhteistyötä organisaatorajojen yli?

Mia: No, jos mä alotan niin ehkä kolme asiaa tosiaan. Kaikki on mahdollista. Et älä sano, että se ei ole mahdollista, vaikka se tuntuisi vaikealle. Eli kannattaa sitä lankakerää möyhiä ja vähä pöyhiä, niin sieltä alkaakin löytyy se langanpää. Ja miettikää tarkasti, kun haluaa sitä organisaatiokulttuuria edistää, et mikä siel on se semmoinen tärkein tarve. Mikä on semmoinen yhteisesti jaettu tarve? Eli tässä pandemiassa se oli hyvin selvää, että torjutaan se ja selvitätään tästä. Niin kun kulttuurillista muutosta tehdään, niin mikä on just nyt se tarve, joka voidaan jakaa, jotta siihen tulee se halu ja tahto, että tää on meidän juttu. Mikä on se meidän juttu, jota lähdetään viemään eteenpäin? Ja sitten se kolmas on se yhdessä. Et kun se löytyy se juttu, niin sitkeesti niitä alustoja ja paikkoja, oli tilanne mikä tahansa, niin et voidaan käydä sitä dialogia. Kaikkien osaaminen, kokemus ja ääni voi tulla siihen pöydälle, kun mietitään ratkaisuita ja viedään eteenpäin asioita.

Carita: Ja ehkä myöskin semmoinen asioitten raamittaminen ja aikatauluttaminen on tärkeätä. Silloin jos me lähdetään tekemään tämmöst kehittämistyötä ikään kuin rauhan aikana, niin me ajatellaan, et meil on loputtomasti aikaa siihen. Kyllä tätä nyt riittää ja tehdään pikkuhiljaa. Kun taas tässä pakkotilanteessa niitten ratkasujen oli pakko löytyä, vaikka ne ois ollu vaillinaisia ja puutteellisia. Mut jotain oli pakko tehdä heti. Ehkä se, että ei myöskään olla ylioptimistisia sen käytettävän ajan suhteen. Lähdetään rohkeasti tekemään niitä kokeiluja ja uskalletaan ajatella sieltä laatikon ulkopuolelta. Sallitaan ehkä niitä villejäkin ajatuksia, mitä tämmöses kehittämistyössä voi tulla, vaikka se kuulostaa heti ehkä siltä, että meillä ei ole ehkä tällä hetkellä työkaluja mahdollistaa tällaisten ajatusten toteuttamista. Mutta ehkä meillä huomenna onkin, kun me lähdetään yhdessä niitä miettii.

Henni: Iso kiitos tästä keskustelusta Carita ja Mia.

Mia ja Carita: Kiitos.

